PalmaActiva

Ajuntament de Palma

# Itinerario para emprender

## Canvas I: De la idea al modelo de negocio




Resumen:

1. Diferencia entre idea y modelo de negocio
    a. Como generar ideas
    b. Zona de confort
2. Modelo de negocio BMC
    a. Plantilla
3. Producto mínimo viable

# 1. Diferencia entre idea y modelo de negocio

En primer lugar diferenciaremos entre una **idea** y un modelo de negocio.
Ideas tenemos todos, pero no todas las ideas se convierten en modelos de negocio. Una idea es aquello que se nos ocurre de manera espontánea o porque algo del entorno nos hace reflexionar: una necesidad no cubierta, un negocio en otro país..etc. Puede estar escrita en un posit, en una servilleta de un bar o en un par de frases. Tiene cierta frescura.
Para que esa idea se convierta en un modelo de negocio rentable -y a la vez invertible- requiere esfuerzo y trabajo. Es decir, el **modelo de negocio** es un paso más. Se refiere a cómo se extrae valor a la idea en términos de retornos monetarios. Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Ejemplo: Una **idea** podría ser ofrecer un servicio de transporte respetuoso con el medio ambiente y el **modelo de negocio** describirá los diferentes segmentos de clientes, la aportación de valor a los clientes, los canales y medios de relación con ellos, las fuentes de ingresos, cuales serán las actividades clave de la empresa, y con qué recursos tendremos que contar, así como los socios claves y la estructura de costes.
Para convertir una idea de negocio en modelo de negocio hoy veremos la metodología Lean Canvas.

## 1a Cómo generar ideas

Quiero emprender pero no tengo ninguna idea de negocio… ¿qué hacemos entonces?
Puedes obtener **ideas**

- Observando tu alrededor: los cambios que se están produciendo en la sociedad, ya sean culturales, demográficos o políticos influyen directamente en el mercado económico y laboral y son fuente de ideas.
- En el entorno de otro país, Estando de viaje podemos ver algún negocio que nos gusta y que no esté en nuestro entorno cercano.
- En nuestras fortalezas personales: Conocerte mejor y mirar en tu interior (Análisis interno) es una información valiosa para decidir emprender. Preguntarse ¿qué sé hacer? ¿En qué soy bueno?¿Hay algo que me diferencie de los demás? puede proporcionarte ideas posibles y acordes a tí. Ya que si tomamos una decisión trascendental para nuestro futuro profesional es muy importante que hagas algo que te guste hacer, que te motive a hacerlo.

También tenemos que analizar (análisis externo) ¿Cómo de necesaria para el mercado es mi idea de negocio?
Hay que considerar así mismo que no todos tenemos la misma capacidad de decisión, podemos estar limitados por temas familiares, personales o de financiación. Mi idea ha de ser realista y acorde con mis posibilidades.
Si todavía no tienes una idea de negocio no te preocupes, porque si eres una persona emprendedora antes o después encontrarás una idea que te mueva a trabajar para hacerla realidad.

## 1b Zona de confort/zona de aprendizaje

Ahora vamos a hablar de un concepto que nos ayuda a entender por qué nos asalta miedos e inseguridades antes de emprender: la zona de confort.
Es nuestro entorno conocido. Un lugar donde nos sentimos cómodos y seguros. Lo hemos construido con decisiones y actos pasados. Nos sentimos a gusto y nos hace sentir seguros porque todo está bajo nuestro control. Aunque esta seguridad es una simple ilusión porque la vida siempre conlleva, de forma inherente, ciertos riesgos y elecciones.

Ejemplos: Hacer la misma ruta cada día de vuelta a casa, quedar con los mismos amigos en el mismo local, quedarse viviendo en la misma casa por muchos años y no buscar otra mejor por temor a no poder pagar el alquiler o no conocer la zona, No emprender un negocio o proyecto por temor a perder el dinero que se utilizaría en la inversión…

¿Qué pasa cuando decidimos emprender algo nuevo? (aprender un idioma, cambiar de ciudad, montar un negocio, empezar un nuevo trabajo) Entramos en la zona de aprendizaje. Requiere una **actitud diferente** en la que nuestra **creatividad** se pone en juego por ser un camino todavía inexplorado donde hay riesgos e incertidumbres. Salir de la zona de confort nos va a hacer crecer, conocer gente nueva, vivir nuevas experiencias, sentirnos más vivos y ganar autoconfianza.

Y por último terminamos con **la zona de pánico o también zona mágica**, ¿Por qué dos denominaciones tan diferentes? La mayoría de la gente no se atreve a aventurarse en esta zona todo en ella es desconocido y sobre todo existe profundamente en nosotros un gran miedo al éxito por no saber si seremos capaces de afrontar lo que en ella encontraremos pero hay un grupo de personas las más visionarias que se han atrevido a ir más allá porque es allí donde residen sus sueños, es por eso que la denominan zona mágica. En este lugar pueden ocurrir cosas increíbles. ¿Te atreves?

## 2. Modelo de negocio Business Model Canvas

Muy bien. Ya hemos salido de nuestra zona de confort y tenemos una idea qu queremos llevar a cabo. ¿y ahora? Para desarrollar nuestro modelo de negico vamos a utilizar la herramienta: Busines model Canvas.
Es un punto intermedio entre el momento que tenemos la idea hasta que se elabora el plan de negocio.
Es una herramienta para definir y crear modelos de **negocio innovadores para empresas nuevas y existentes.**
**Canvas** significa lienzo, el lienzo en el que vamos a diseñar nuestro modelo de negocio.
El modelo permite que, tanto las empresas nuevas como las existentes, se centren en planes operativos y estratégicos, es una herramienta estratégica empresarial que permite analizar de manera visual nuestro modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito.
También habréis oido hablar de la metodología Lean Canvas que se basa en tres elementos: cliente, prototipado de tu producto y/o servicio y el feed-back de los clientes sobre tu producto mínimo viable, y está enfocada principalmente a las startup o empresas emergentes.

A lo largo de las próximas sesiones los iremos viendo, ya que tomaremos lo mejor de ambos métodos y sobre todo nos vamos a centrar en el cliente. ¿Por qué? Pues porque hay que salir a la calle a entender el problema del cliente; además hablando con las personas se entienden muchas cosas. Muchas veces hay un inmenso abismo entre lo que yo tengo pienso que quiere mi cliente y lo que realmente necesita (resolver su problema). Esto solo se entiende cuando estás al lado de las personas… (compramos cosas que no necesitamos, vamos a sitios que a veces no queremos ir..así, somos, cada persona única). Es importantísimo saber escuchar y tener todos los sentidos abiertos, porque además de la vista, el oído, el olfato, tacto y el gusto tenemos un sexto sentido que es la intuición. Hay que aprender a tener empatía y escuchar a la gente (escucha activa); todo forma parte de construir cosas, ayudar a la gente y aportar valor.

Por tanto utilizar la metodología Canvas es más que usar una plantilla se trata de una actitud mental que hace posible que nos enfoquemos en los demás en vez de en nosotros, es decir, un modelo de negocio debe poner al cliente en el centro.

**El punto de partida** es identificar necesidades. ¿Qué problemas (necesidades) has detectado que tienen tus futuros clientes? En base a las necesidades tendrás que crear una solución a su problema. En el momento de abordar el modelo de negocio, **deberíamos hacernos cuatro preguntas**:

1- **A quién** va dirigida mi acción - quién tiene la necesidad.
2- **Qué** propongo como solución
3- **Como** lo voy a hacer con los que recursos tengo para solventar esa necesidad
4- **Cuanto** ¿Es rentable todo eso?

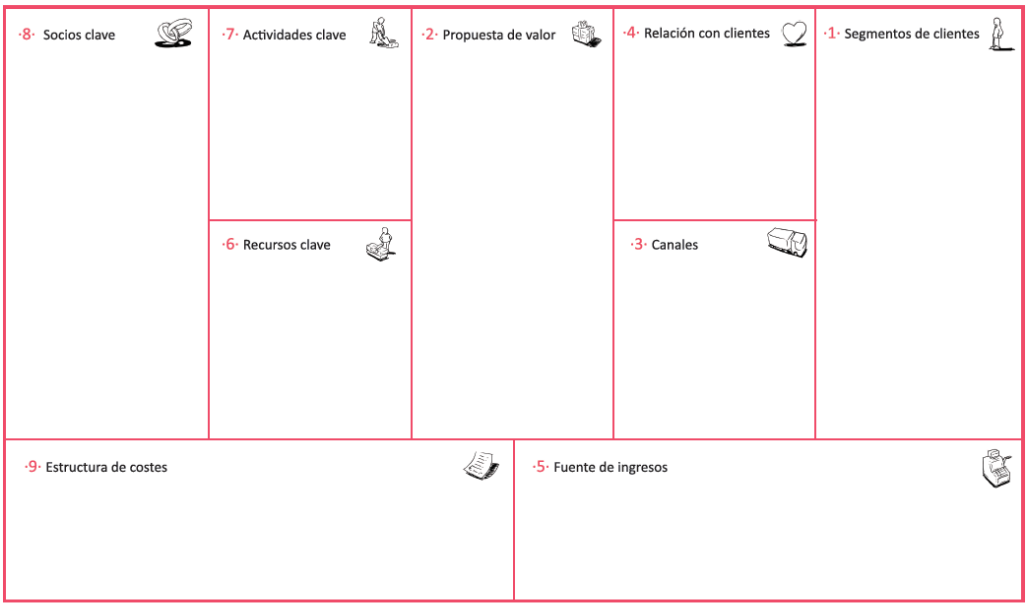
**2a PLANTILLA DE MODELO DE NEGOCIO_____**

Plantilla de modelos de negocio

Emprendedor:

Proyecto:

PalmaActiva




Generación de modelos de negocio. Alez Osterwalder & Yves Pigneur

Al igual que nuestro cerebro se divide en dos hemisferios: el izquierdo asociado a la lógica y el derecho asociado a las emociones, el lienzo Canvas también lo podemos dividir en la parte izquierda encaminada hacia la eficiencia y la derecha hacia el valor. Además el lienzo se compone de nueve bloques de trabajo.

Una característica de esta herramienta es que utiliza el pensamiento visual con notas autoadhesivas (post it) como contenedores de ideas para plasmar la información de cada bloque:

Comenzamos con:

**Primer bloque: Segmentos de mercado**_____

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes. Un modelo de negocio debe definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no se tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Para completar este bloque has de responder a las siguientes preguntas:
¿Quiénes serán tus clientes?
¿Para quién generas valor?
¿Qué segmentos definirás?
¿En quienes te concentras? ¿En un segmento o en varios?

Para agrupar a los clientes puedes tener en cuenta si[1]:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *Si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

- Si ofreces productos o servicios muy genéricos tu mercado será de masas.
- Si ofreces productos o servicios altamente especializados que atienden unas necesidades muy específicas, tu mercado es de nicho.
- Si ofreces productos o servicios que cubren necesidades similares con algunas variaciones tu mercado es segmentado.
- Y tu mercado será diversificado si atiendes a clientes con necesidades y problemas diferentes.

**Segundo bloque: la Propuesta de valor** _____

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que la empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Algunos ejemplos de propuesta de valor de empresas locales son:

- la web Perfume's club de venta de perfumes y cosméticos que basa su propuesta de valor en el precio aplicando descuentos.
- La hamburguesería Raimundo cuya propuesta de valor se basa en la utilización de producto local.
- La academia creativa de tecnología Tecnoaprendo que se basa en la personalización de la formación.
- La mercateca que ofrece marisco y pescado directo de la Lonja,
- El grupo Cappuccino cuya propuesta de valor es el local, la atención y la experiencia del cliente.
- Y Hotelinking cuya propuesta de valor es la personalización de acciones de marketing para fidelizar los segmentos de clientes.

**Tercer bloque: los Canales de distribución**_____

En este bloque se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel fundamental en la experiencia del cliente.

[1] Es decir, ¿Cómo realizar estas agrupaciones?

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

1. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa.
2. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta valor.
3. Permitir a los clientes la compra.
4. Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales propios pueden ser directos como un equipo comercial interno, un sitio web o una tienda propia. Y los canales de socios son indirectos y abarca un gran abanico de opciones como la distribución al por mayor, a la venta al por menor o sitios webs de socios.

El canal debería aportar información de tu producto o servicio al cliente; permitir testearlo, probarlo, etc. como hace Apple en sus tiendas tú puedes usar el producto y comprarlo.

Algunos ejemplos de canales son:

**THERMOMIX –** Su sistema de comercialización es la venta directa a través de profesionales captadas de su propia cartera de clientes y que gracias a su experiencia satisfactoria con el producto se convierten en vendedoras convencidas y motivadas capaces de atraer nuevos clientes.

**MAKRO** La compañía internacional es líder en los mercados mayorista y minorista de alimentación cuyo modelo de negocio está basado en el autoservicio de venta al por mayor de alimentos y productos.

**PLATAFORMAS ONLINE QUE PONEN EN CONTACTO A LOS CONSUMIDORES CON LOS RESTAURANTES COMO** Just Eat (www.just-eat.es) o la plataforma Glovo para realizar cualquier pedido a domicilio tanto en restaurantes como en tiendas.

Un ejemplo de empresa Mallorquina es **Especias Crespi –**dedicada a la producción y comercialización de especias y condimentos. Cubre el ciclo completo, desde el campo, en sus fincas de producción ecológica, pasando por la transformación, envasado y comercialización posterior en un establecimiento comercial físico y en su tienda online.

**El cuarto bloque: las Relaciones con los clientes**

En este bloque has de definir cómo vas a captar y fidelizar al cliente, por ejemplo puedes relacionarte con el cliente a través de una:

- **Asistencia personal** basada en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con una persona de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, como en el mercado del Olivar.
- **Puedes ofrecer una Asistencia personal exclusiva**, cuando la relación es más íntima y se prolonga durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales que atienden a clientes con una renta muy elevada.
- **O el Autoservicio** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- **O los Servicios automáticos** donde se suelen combinar los servicios automatizados como por ejemplo telefónicos con una atención personal o con el autoservicio.

- **O también la Creación colectiva** que consiste en que la empresa recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros compradores; o Tripadvisor que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes.

**Quinto bloque: las Fuentes de ingresos**

El objetivo en este bloque es identificar tus fuentes de ingreso. El flujo de ingresos representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes; no sólo se trata de ventas, también tenemos que ver la importancia que tiene la generación de ingresos para cubrir futuros gastos.
Identificados los segmentos de clientes puedes preguntarte, ¿todos están dispuestos a pagar lo mismo? ¿Valoran de la misma manera todos los aspectos de tu producto o servicio? ¿Cuál es la propuesta de valor por la que los clientes están dispuestos a pagar?
Para definir el precio del producto o servicio puedes preguntar: ¿cuánto están pagando actualmente los clientes por productos parecidos? ¿qué coste aproximado tengo? También puedes poner un precio o rango de precios y preguntar al cliente. Con esto podrás tener una idea del precio que la gente pagaría por tu propuesta de valor.
Algunas de las fuentes de ingresos más comunes son:

- **Por la venta directa de bienes o servicios**. Es la forma más común. Tienes algo y lo vendes; lo que recibes a cambio, el dinero, es la forma de pago y el flujo de ingreso. Por ejemplo, la pastelería Can Joan de S'aigo hace venta directa.
- **Pago por el uso de un servicio**. Se paga por usar un servicio, cuanto más se consume más se paga. El precio de una carrera de taxi sería un ejemplo.
- **Cuota de suscripción**. Es cobrar una cuota fija por el uso ilimitado de un servicio durante un período de tiempo. La clave de este modelo es: "cuando pagas tienes el acceso al servicio". Por ejemplo, la cuota que se paga por tener TV de pago o las cuotas del gimnasio.
- **Alquiler o Leasing**. Es cobrar por el uso temporal de un activo, es interesante porque permite a las personas usar un bien sin tener que invertir en su adquisición. El alquiler de coche es un ejemplo como la empresa mallorquina Ok mobility rent a car.
- **Licenciar el uso**. Es transmitir el derecho de uso, no la propiedad, de un producto protegido por derechos de propiedad intelectual. Por ejemplo las licencias de programas informáticos. Como OpenKm que tiene un software de gestión documental y de gestión de registros, creado en Mallorca.
- **Comisiones**. Si tienes un servicio de intermediación entre dos o más partes, puedes tomar un porcentaje de las transacciones efectuadas entre ambos. Las entidades financieras las conocen.
- **Cuotas por publicidad**. Si tienes banners en tu página o algún tipo de publicidad en tu local comercial por el que nos paguen. Por ejemplo la revista INPALMA distribuida de manera gratuita se financia con cuotas por publicidad de empresas anunciantes.

**Sexto bloque: Recursos clave**

En este bloque has de evaluar los recursos que necesitas para que todo funcione y puedas llevar a cabo la entrega de tu producto o servicio y tu propuesta de valor.
Se debe tener especial cuidado en definir cuáles son los recursos claves, por lo general son los recursos que te ayudan a diferenciarte de la competencia y poder proveer tu propuesta de valor a

tus clientes. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos o tener los de sus socios clave.

Son recursos claves los:

- Recursos físicos: local, maquinaria….
- Recursos intelectuales: marca, patentes, base datos….
- RRHH: especialización de las personas que forman mi organización.
- Recursos financieros por lo tanto los recursos claves son los medios que necesito para crear la propuesta de valor.

Un ejemplo es; si tienes un restaurante con cocina de autor; el principal recurso clave es el humano e intelectual.

**Séptimo bloque: Actividades clave**

En este bloque has de definir las acciones más importantes que la empresa debe incorporar para operar con éxito. Sin ellas es imposible que un modelo de negocio funcione.
Estas acciones son conocidas con el nombre de **actividades clave**. Se trata, por tanto, de elementos para la acción.
Así, las actividades clave, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, conquistar mercados, mantener la relación con los clientes y generar ingresos.
Son actividades clave:

- Las de diseño, producción y distribución del producto. Las actividades de producción son las dominantes, por ejemplo, en las empresas manufactureras de fabricación de productos como la empresa mallorquina Quely.
- Las de Solución de problemas como es el caso de empresas de consultoría, hospitales u otras empresas de servicios. Por ejemplo la empresa **Spazio Scena** dedicada a dar forma al interiorismo tecnológico e integrar la tecnología en el diseño y la funcionalidad de cada vivienda, empresa o espacio.
- Las actividades derivadas de una Plataforma/red. Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades relacionadas con la gestión de la plataforma, la prestación del servicio y la promoción de la plataforma. Por ejemplo, la plataforma Idealista para comprar y alquilar viviendas.

En definitiva, la reflexión sobre las actividades clave para el desarrollo de un modelo de negocio deberá dar respuesta a estas cuatro preguntas:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Cuáles requieren nuestros canales de distribución?
¿Cuáles nuestra relación con los clientes?
¿Cuáles para generar alianzas?

**Octavo Bloque: Asociaciones clave**

En este bloque se describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocio funcione, debes enumerar los agentes con los que necesitas trabajar (organismos oficiales, universidades, proveedores…).
Las alianzas potenciaran o mejoraran tu modelo de negocio.

Las preguntas que te debes plantear para analizar bien este bloque son: ¿Quién puede ayudarme a desempeñar de manera eficiente esta actividad? ¿Quiénes son los proveedores clave? ¿Qué otros socios y aliados serán necesarios? ¿Qué tipo de acuerdos será conveniente alcanzar? ¿Qué recursos son clave para efectuar los procesos de mi negocio y quién me los está proporcionando?

Las alianzas pueden ser:

1. Entre empresas que no compiten directamente, por ejemplo, con universidades, centros tecnológicos, centros de investigación, …
2. Entre empresas de la competencia, para por ejemplo, tener mayor poder de negociación frente al mismo proveedor.
3. Entre comprador-proveedor para garantizar que se cuente con las materias primas necesarias a un buen precio, en tiempo y forma.

Los aliados te pueden ayudar a optimizar procesos si un nuevo proceso te resulta demasiado costoso, puedes subcontratarlo y concentrarte en tus actividades clave. Un acuerdo con un proveedor puede beneficiarte de descuentos y rappels en tus pedidos o también puedes aliarte con otra empresa para alcanzar el nivel de demanda necesario para conseguir dichos descuentos.

Tus aliados pueden ayudarte a reducir tus riesgos en ambientes competitivos e inciertos. Ten en cuenta de que vivimos en un mundo cada vez más competitivo con mercados cada vez más conectados y que debemos propiciar las relaciones “win to win”.

Algunos ejemplos:
**Pep Lemon**: Esta empresa mallorquina fue un ejemplo de alianza estratégica entre empresas no competidoras, dedicada principalmente a la producción y venta de limonada y naranjada a partir de alianza con otras empresas mallorquinas: los limones y las naranjas eran seleccionadas por Agroilla, el tratamiento del producto por parte de los trabajadores de Amadip Esment, la fábrica de La Paduana encargada de la producción propiamente dicha y del embotellado. Y por último la empresa Bordoy se encargaba de la distribución. Aunque finalmente tuvo que cerrar porque no tenía mercado suficiente en Mallorca.

**Ruta martiana**: La Ruta Martiana es una iniciativa de alianza entre empresas competidoras, entre los bares del casco antiguo de Palma, que ha triunfado. Empezó con 12 locales y la oferta consiste en que los martes te puedes tomar una tapa o un pincho más un vino o caña por 2 euros.

## **Noveno bloque: Estructura de costes**

En este bloque se describen cuáles son los costes más relevantes para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, generar ingresos… Cada uno de los bloques que hemos ido analizando origina algún tipo de coste que debes prever.

Por tanto has de responder a la pregunta, ¿cuáles son los costes más relevantes del modelo?
En la mayoría de ocasiones, los proyectos se inician sin recursos o con muy pocos recursos, se suele emprender únicamente con los medios que se tienen al alcance; como son: tu tiempo, tu esfuerzo y dejar de percibir ingresos los primeros meses.
Debes conocer cuál es la estructura mínima de costes, por un lado los costes fijos: que permanecerán igual sin importar el volumen de bienes o servicios que produzcas. Por ejemplo, vendas o no tendrás que pagar el alquiler del local donde estés, tu cuota de autónomo o los sueldos que pagues a tus empleados…y los costes variables que varían con tu volumen de producción. Por

ejemplo, la materia prima de los productos que fabricas o la mano de obra directa, son costes que varían en función de si produces más o menos.

Otro aspecto que es importante es saber en qué momento "cobra" tu empresa por los productos/servicios que vende. ¿Cobras de tu cliente antes de pagar a tus proveedores?
Tampoco olvides calcular la inversión inicial para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto de equilibrio cuando los ingresos igualan a tus gastos.

## 3. Producto mínimo viable

**¿Qué es el PMV?**
Antes de desarrollar el producto o servicio terminado tal y como quieres lanzarlo al mercado, con todas sus características desarrolladas, necesitarás crear un prototipo que posea tan solo las características mínimas necesarias.

El PMV es esa versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre nuestros clientes con el mínimo esfuerzo. Por tanto, te evita construir un producto que nadie quiere y maximiza el aprendizaje por cada € invertido

El objetivo es testar rápidamente un producto o servicio básico entre los clientes potenciales para comprobar la aceptación y viabilidad del modelo de negocio asociado. Se consigue así aumentar las probabilidades de éxito comercial ya que en base a las sugerencias de los clientes se irá mejorando el producto.

El PMV está pensado para trabajar con el bucle construye-mide-aprende. Este bucle se tiene que repetir constantemente, de forma que con cada nueva iteración (repetición) construimos un nuevo PMV, en base al anterior o totalmente nuevo. Es un ciclo de aprendizaje continuo, enfocado a la experimentación, que se debe realizar en el menor tiempo posible:

**Construye**: dale forma a tus ideas e hipótesis y construye tu producto mínimo viable o versión de prueba centrándote en las funcionalidades básicas.
**Mide:** sal a la calle, enseña a tus clientes tu producto mínimo viable y mide sus reacciones, sabiendo diferenciar bien causas y efectos. Y trabaja con la información que te permite tomar decisiones objetivas, casi científicas.
**Aprende:** analiza los datos recabados, diferencia lo que crea valor para tu cliente y lo que no. En función de ello, persevera o "pivota" es decir, sigue adelante o cambia. Y se puede pivotar en las características básicas del producto, el segmento de mercado al que te diriges, la tecnología que empleas, la arquitectura del negocio o los motores de crecimiento. Teniendo en cuenta que es mejor ir haciendo pequeños cambios que uno grande de golpe.

Este ciclo se debe ir repitiendo a medida que se van introduciendo mejoras en el producto mínimo viable hasta llegar a dar con el producto que el mercado quiere. Y ese será el momento adecuado para hacer inversiones y conseguir la financiación necesaria para ello.

**El producto mínimo viable s**irve para:
- No crear productos que nadie comprará
- No despilfarrar recursos, energía y emociones, y reservarlas para un nuevo proyecto
- Para salir al mercado con unas bases sólidas